



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Universidade Europeia**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Beatriz Ferreira Camolas**

**“O Desenvolvimento e Gestão de Carreiras  
na EDP Valor e Imobiliária”**

*Lisboa 2020*

**Beatriz Ferreira Camolas**

**“O Desenvolvimento e Gestão de Carreiras  
na EDP Valor e Imobiliária”**

Relatório de Estágio apresentada à Faculdade de Ciências Sociais da  
Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à  
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a  
orientação científica do Professor Doutor Ricardo Jorge Fortes da Costa,  
*Managing Partner* da SDO Consulting Portugal, Professor Convidado da  
Universidade Europeia.

***Lisboa 2020***

*À minha família e amigos, que me apoiam em tudo e que, mais uma vez, se mostraram disponíveis para me motivar e apoiar a acabar com sucesso mais uma etapa da minha vida académica, sem nunca esquecer todos os docentes que me acompanharam nesta caminhada e me transmitiram tantos conhecimentos.*

## **Resumo**

Este relatório insere-se no âmbito de um estágio curricular realizado do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O estágio foi realizado ao longo de 14 semanas, no período compreendido entre 16 de Setembro e 20 de Dezembro de 2019. O meu trabalho foi orientado pelo Professor Doutor Ricardo Fortes da Costas e supervisionado pela Mestre Inês Mousinho. Estipularam-se objetivos específicos: 1) Conhecer e refletir o papel dos técnicos de RH; 2) Demonstrar capacidade de integração, iniciativa e organização; 3) Refletir e perspetivar sobre o contexto organizacional; e 4) Adquirir competências profissionais respeitantes à gestão de carreiras e de pessoas enquadradas pela observação, reflexão crítica, colaboração e atuação sob a orientação de especialistas da área em causa. Após o término do estágio foi analisado todo o meu percurso e progressão, e o balanço foi muito positivo.

Conclui-se que o estágio é um fator importante para a preparação da entrada no mercado de trabalho.

As organizações procuram colaboradores participativos e que tenham interesse no crescimento da organização que integram, e por sua vez as pessoas procuram empresas e cargos que lhe proporcionem crescimento, algo que gostem de fazer e que as faça evoluir, num âmbito interno e externo à empresa.

A grande expectativa é de que o trabalhador se mantenha continuamente ativo e que trabalhe sempre na sua melhoria, desenvolvendo novas competências, ou seja, a sua carreira passará a ser uma preocupação para que este se consiga manter forte no mercado de trabalho e, para que aconteça, é necessário que se saiba aliar a experiência aos novos conhecimentos e que este esteja ciente da necessidade de um processo contínuo de educação. É crucial que após o seu desenvolvimento consiga mostrar à organização que irá existir mudanças e melhorias, que posteriormente poderão originar vantagens para a organização.

Deste modo, é muito importante treinar e desenvolver os colaboradores porque estes acrescem vantagens competitivas às empresas que os acolhem, e a longo prazo isso reflete-se na melhoria do seu desempenho. Igualmente importante é as empresas conseguirem manter-se fortes, competitivas e atrativas no mercado onde estão inseridas, para isso poderão apostar na formação e retenção de talento.

**Palavras-chave:** gestão de carreira, desenvolvimento de competências, vantagem competitiva, retenção de talento.

## ***Abstract***

*This report is part of a curricular internship held in the Master in Human Resources Management, over a period of 14 weeks, from 16 September to 20 December 2019. My work was guided by Professor Ricardo Fortes da Costa and supervised by Master Inês Mousinho. Specific objectives were set: 1) To know and reflect on the role of HR technicians; 2) To demonstrate integration, initiative and organization skills; 3) To reflect and perspective on the organizational context; and 4) To acquire professional skills regarding career management and people framed by observation, critical reflection, collaboration and acting under the guidance of specialists in the area. After the end of the internship, my entire career and progress was analyzed, and the balance was very positive.*

*It is concluded that the internship is an important factor for the preparation of entry into the labor market.*

*Organizations are looking for participative collaborators who have an interest in the growth of the organization they are part of, and in turn people are looking for companies and positions that provide them with growth, something that they like to do and that makes them evolve, both inside and outside the company.*

*The great expectation is that the worker stays continuously active and always works on his improvement, developing new skills, in other words, his career will become a concern for him to keep strong in the job market and, for this to happen, it is necessary to know how to combine experience with new knowledge and to be aware of the need for a continuous process of education. It is crucial that after his development it is able to show the organization that there will be changes and improvements, which can later lead to advantages for the organization.*

*Thus, it is very important to train and develop employees because they add competitive advantages to the companies that host them, and in the long run this is reflected in the improvement of their performance. Equally important is that companies are able to remain strong, competitive and attractive in the market where they are inserted, for that they can bet on training and retaining talent.*

***Keywords:*** *career management, skills development, competitive advantage, retention of talent.*

## Índice

<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>3</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>4</b>
<b>Lista de Abreviaturas.....</b>	<b>5</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Enquadramento Teórico.....</b>	<b>8</b>
1.1 Desenvolvimento de Carreira.....	8
1.2 Motivação.....	10
1.3 Vantagem Competitiva.....	11
1.4 Gestão de Carreira e Comprometimento Organizacional.....	11
1.5 Plano de Desenvolvimento Individual.....	13
1.6 Retenção de Talento.....	13
<b>2. Identificação: local de estágio, orientação pedagógica e tutoria.....</b>	<b>14</b>
<b>3. Caraterização da organização.....</b>	<b>14</b>
3.1 Apresentação do grupo.....	14
3.2 Missão, Visão, Valores e Compromissos.....	15
3.3 Apresentação da EDP Valor e Imobiliária.....	18
<b>4. Caraterização das unidades orgânicas de acolhimento.....</b>	<b>22</b>
<b>5. Definição dos objetivos do estágio.....</b>	<b>24</b>
<b>6. Atividades previstas.....</b>	<b>26</b>
<b>7. Cronograma de atividades.....</b>	<b>28</b>
<b>8. Documentos a produzir durante o estágio.....</b>	<b>28</b>
<b>9. Balanço crítico e apreciação pessoal do estágio.....</b>	<b>29</b>
<b>10. Conclusão.....</b>	<b>34</b>
<b>11. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>36</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>39</b>

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1. Explicação dos pontos integrantes de uma análise SWOT;

Tabela 2. Análise SWOT do grupo EDP;

Tabela 3. Análise SWOT do departamento de Recursos Humanos da EDP Valor e Imobiliária;

Tabela 4. Principais funções das diferentes áreas do Departamento de Gestão de Recursos Humanos;

Tabela 5. Análise SWOT do estágio curricular.

## **Lista de Figuras**

- Figura 1. Evolução do Grupo EDP;
- Figura 2. Organigrama da empresa EDP Valor;
- Figura 3. Organigrama da empresa EDP Imobiliária;
- Figura 4. Mapa das áreas geográficas onde a EDP Valor atua;
- Figura 5. Quadro Flash;
- Figura 6. Indicadores de Desenvolvimento de RH;
- Figura 7. Indicadores de Desenvolvimento de RH;
- Figura 8. Indicadores de Desenvolvimento de RH;
- Figura 9. Indicadores de Desenvolvimento de RH;
- Figura 10. Indicadores de Desenvolvimento de RH;
- Figura 11. Indicadores de Desenvolvimento de RH;
- Figura 12. Indicadores de Desenvolvimento de RH;
- Figura 13. Indicadores de Comunicação e Organização;
- Figura 14. Indicadores de Comunicação e Organização;
- Figura 15. Indicadores de Comunicação e Organização;
- Figura 16. Indicadores de Comunicação e Organização;
- Figura 17. Indicadores de Compensação e Informação de Gestão;
- Figura 18. Indicadores de Compensação e Informação de Gestão;
- Figura 19. Indicadores de Compensação e Informação de Gestão;
- Figura 20. Reunião Flash;
- Figura 21. Reunião Flash;
- Figura 22. Ação de Voluntariado;
- Figura 23. Ação de Voluntariado;
- Figura 24. Ação de Voluntariado.



### **Lista de Abreviaturas**

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual;  
DRH – Direção de Recursos Humanos;  
GRH – Gestão de Recursos Humanos;  
MGRH – Mestrado em Gestão de Recursos Humanos;  
DPC – Direção e Planeamento e Gestão Contratual;  
DPP – Direção de Produtos e Projetos;  
DMC – Direção de Melhoria Contínua, Risco e Compliance;  
H2R – Hire to Retire;  
R2R – Record to Report;  
SC – Serviços Corporativos;  
SL – Serviços de Logística;  
UPG – Unidade de Procurement Global;  
URS – Unidade de Riscos Seguráveis;  
DGA – Direção de Gestão e Comercialização de Ativos;  
DGP – Direção de Gestão de Projetos;  
DGI – Direção de Gestão de Instalações;  
RH – Recursos Humanos;  
CEO - *Chief Executive Officer*/Diretor Executivo;  
CA - Conselho de Administração  
UEDP – Universidade EDP  
SIM - Sistema Integrado Multigeografia.

## **Introdução**

No âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos (MGRH), da Universidade Europeia, foi realizado um estágio curricular durante um período de 14 semanas e 4 dias na EDP Valor e Imobiliária. Este estágio teve como principal objetivo, complementar e consolidar a aprendizagem e conhecimentos adquiridos durante o decorrer do mestrado, proporcionando aos estagiários, uma experiência académico-profissional através de vivências nos campos de prática e do desempenho de funções relacionadas com as unidades curriculares estudadas. Esta, é uma fase muito importante uma vez que é vista como parte fundamental da formação académica, porque nos insere no mercado de trabalho permitindo uma maior aprendizagem e integração nesse mundo.

Ao longo dos anos, com o meu percurso académico, ganhei curiosidade e interesse em conhecer o funcionamento do departamento de Recursos Humanos das empresas, focando a gestão de pessoas e através de pesquisa, encontrei uma empresa líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade, que me facilitou o confronto com uma variedade de temas, conceitos e a oportunidade de trabalhar numa equipa multidisciplinar.

O estágio teve início a 16 de setembro com um “*Flirting & Welcome*”, que se caracteriza numa sessão de acolhimento onde ocorre o primeiro contacto entre a empresa e o colaborador com a apresentação do programa *Belong@edpvalor & edpimobiliária*, que transmite ao colaborador uma visão e integração holística e dinâmica. Seguiu-se uma visita às instalações da empresa e uma reunião com a supervisora e tutora Mestre Inês Mousinho, onde foram discutidas as minhas expectativas referentes ao estágio, bem como aspetos mais práticos relacionados com o modo de funcionamento do Departamento de Recursos Humanos, tais como horários a cumprir e tarefas a realizar.

Durante este período desempenhei funções como estagiária do Departamento de Recursos Humanos e foquei-me na aprendizagem de processos e conceitos específicos da área empresarial através de diversas atividades, que estarão descritas no decorrer deste trabalho.

Os objetivos gerais deste estágio relacionam-se com a necessidade de pôr em prática os conhecimentos que adquiri durante o mestrado, uma vez que é possível aplicá-los a situações reais, de forma a adaptar-me à realidade do mundo do trabalho. Para conseguir atingir estes objetivos propus-me adquirir a capacidade de antecipação, fomentação e o desenvolvimento da relação enquanto estudante com o mercado de trabalho realizando tarefas que me permitiram melhorar as capacidades de trabalhar sob *stress*, ou seja, ter a perceção de como reagir e gerir as emoções, e melhorando assim a qualidade do serviço a prestar, quer à minha equipa, quer à empresa em si.

No que diz respeito aos objetivos específicos propostos pelo Grupo e pela Universidade propus-me adquirir: capacidade de integração, iniciativa e organização; capacidade de execução de tarefas; capacidade para trabalhar em equipa de forma a conseguir atingir um nível de relacionamento interpessoal elevado; capacidade de aplicação de conhecimentos e sentido de responsabilidade. Por fim, pretendo fazer a caracterização da EDP Valor e Imobiliária, dando ênfase à sua proposta de objetivos, seguido de uma descrição detalhada das tarefas a realizar e numa fase posterior, a análise crítica das atividades desenvolvidas ao longo deste período.

## **1. Enquadramento Teórico**

O estágio ao qual este trabalho se reporta foi realizado no departamento de Recursos Humanos da EDP Valor e Imobiliária. Uma vez que as atividades desenvolvidas durante o estágio incidiram essencialmente sobre os temas de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras, a revisão de literatura que se apresenta de seguida, iniciará com uma breve explicação e clarificação dos conceitos.

Como dito anteriormente, sabe-se que nos dias que correm, as organizações procuram colaboradores participativos e que tenham interesse no crescimento da organização que integram, por outro lado as pessoas procuram empresas e cargos que lhe proporcionem crescimento, algo que gostem de fazer e que as faça evoluir, interna e externamente à empresa.

A expectativa é de que o trabalhador se mantenha ativo que trabalhe na sua melhoria, desenvolvendo novas competências, ou seja, a sua carreira passa a ser uma preocupação para se manter forte no mercado de trabalho e é necessário que saber aliar a experiência aos novos conhecimentos e que esteja ciente da necessidade de um processo contínuo de educação. É crucial que após o seu desenvolvimento consiga mostrar à organização que vão haver efetivamente mudanças e melhorias, que posteriormente poderão originar vantagens para a organização.

Deste modo, é notório que hoje em dia, o treino e o desenvolvimento dos colaboradores, acrescem às empresas uma vantagem competitiva, que a longo prazo contribuiu para o desempenho dos próprios. Assim, para as empresas conseguirem competir num mercado cada vez mais diversificado, precisam de obter o melhor desempenho nos seus negócios para se destacarem da sua concorrência.

Juntando a tudo o que foi dito anteriormente, um ponto crucial e também importante para as empresas, nos dias que correm, se manterem fortes e competitivas nos mercados em que operam, é conseguirem formar colaboradores e reter talento.

### **1.1 Desenvolvimento de Carreira**

É possível definir desenvolvimento de carreiras como um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças, quer organizacionais, quer individuais através do recurso a diferentes abordagens e metodologias. Este é um tipo de desenvolvimento que tem vários objetivos: o conhecimento mais próximo das características e interesses do colaborador por parte da organização; um maior conhecimento sobre as opções e

sobre a carreira do colaborador; a realização de um planeamento específico sobre a ação; o desenvolvimento das competências dos indivíduos que integram a organização e uma boa gestão do mercado interno, tendo em conta as necessidades da organização e da sua cultura organizacional.

Segundo Baruch & Peiperl (2000), um ingrediente “chave” na economia do conhecimento, é o Desenvolvimento de Carreiras dos colaboradores numa organização. O impacto que o desenvolvimento de carreira tem nos colaboradores é de longo prazo e inestimável, pois é através deste processo de desenvolvimento que um indivíduo modela uma identidade de trabalho (Tiedeman & O’hara, 1967).

Segundo Araújo (2006), o treino dos colaboradores é a educação profissional que tem como objetivo a adaptação do indivíduo ao trabalho numa empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de uma função, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. Assim, as principais finalidades do processo de Treino e Desenvolvimento dos colaboradores são: (a) adequar o indivíduo à cultura da empresa; (b) mudar atitudes; (c) desenvolver indivíduos e (d) desfrutar da competência humana.

Vários autores descrevem o comportamento de carreira em termos de conceitos gerais de desenvolvimento. Na abordagem de Ginzberg e seus colaboradores (1951), o desenvolvimento de carreira é como uma série de eventos com uma sequência previsível. Cada aspeto dessa sequência apresenta ao colaborador um conjunto de problemas para serem resolvidos. Assim, a teoria de Ginzberg (1951) tenta prever a sequência de comportamentos relevantes para a tomada de decisão na carreira.

As organizações são importantes no processo de desenvolvimento e gestão de carreiras, pois é onde se promove a interação entre os indivíduos. Assim, as relações, as estruturas e as dinâmicas criadas, os valores presentes e a linguagem usada são características inerentes do seu meio (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

Neste sentido, o desenvolvimento e a gestão de carreiras surgem com o objetivo final das organizações alcançarem o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos que a constituem com os seus próprios objetivos estratégicos. Assim adotam-se medidas e práticas que visem a carreira do colaborador num enquadramento mais amplo, onde a organização consiga moldar competências e características dos colaboradores, de acordo com as suas necessidades, no presente e no futuro.

## 1.2 Motivação

A palavra motivação deriva do latim *movere*, que implica um movimento do indivíduo para a ação. Na sua raiz etimológica a motivação corresponde assim a algo que direciona (Dias, 2012), isto é, um impulso ou uma inspiração usada para atingir um determinado fim. A motivação dos trabalhadores pode assumir vários formatos e depender de vários fatores (Ryan & Deci, 2000).

Tamayo e Paschoal (2003) mostram que o comportamento é provocado e guiado por metas pessoais, onde o indivíduo realiza esforços para atingir determinados objetivos. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do colaborador para realizar com sucesso e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado esperado.

Segundo Erez (1997) empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto é fundamental que a organização valorize os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo como o de hoje.

Segundo os autores Katzell & Thompson (1990), as principais teorias da motivação são classificadas como teorias que lidam com causas exógenas ou processos endógenos. As causas exógenas identificam alavancas para aumentar a motivação e o desempenho dos colaboradores, enquanto as causas endógenas ajudam a explicar a motivação em si.

Segundo Daley (2001) uma organização deve empregar a avaliação de necessidades e estratégias de desenvolvimento de recursos humanos em busca da sua visão ou missão.

Assim, pode concluir-se que para haver um maior desenvolvimento e se alcançar os objetivos estabelecidos pelos colaboradores para com as chefias, é importante que estes se mantenham ativos e motivados dentro da organização, uma vez que a motivação é o impulso que faz com que os indivíduos trabalhem de forma mais eficaz para atingir objetivos. Desta forma, ter colaboradores motivados nas organizações faz com que estas se mantenham fortes e tenham resultados positivos. Alguns exemplos de como as chefias podem motivar os seus colaboradores: (a) dar feedback; (b) reconhecer o bom trabalho e a importância que estes têm para a organização; (c) estimular a criatividade; (d) promover o bom relacionamento entre colaboradores e (e) promover o bem-estar laboral.

### **1.3 Vantagem Competitiva**

A vantagem competitiva é algo positivo e importante dentro de uma organização, uma vez que se considera muito importante conhecer a sua posição face aos concorrentes, desta forma temos a caracterização e a capacidade da empresa em neutralizar ou diminuir a ação da concorrência no segmento de mercado em que atua por meio da diferenciação.

Segundo Milkovich & Boudreau (2000), uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes, e que outra organização é incapaz de retirar os benefícios dessa vantagem.

É notório que os apreciadores de estratégia recorrem às tradições para desenvolver teorias sobre como controlar decisões que levam a um desempenho económico superior por parte da organização, geralmente chamado de vantagem competitiva (Grahovac & Miller, 2009). Por exemplo, as chefias estão orientadas para optar por investimentos de tempo e capital que criem posições defensivas no mercado; formar compromissos irreversíveis que alteram os retornos da concorrência (Ghemawat, 1991); permitir o desenvolvimento e a replicação de rotinas e comportamentos grupais ((Nelson & Winter, 1982; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) e por fim, combinar recursos dispendiosos para obter retornos acima da média (Barney, 1991).

Nas definições dadas ao conceito de vantagem competitiva, o valor tem um papel fundamental (Hoopes, Madsen, & Walker, 2003). No entanto, ao tratar das teorias de vantagem competitiva, os apreciadores em geral deixam a questão do valor de lado e concentram-se em recursos, capacidades, atividades e poder de mercado (Grahovac & Miller, 2009), levando à desconexão entre as teorias de vantagem competitiva e heterogeneidade de desempenho (Coff, 2010).

Baron e Armstrong (2007) dizem que o motor para atingir metas numa organização deve ser a aposta no capital humano, compreendido como um grupo de saberes, competências e capacidades a desenvolver e inovar. Dessa forma, o sistema de gestão do capital humano permite o desenvolvimento de políticas e práticas de RH, impulsionadoras de capacidades intrínsecas às pessoas, geradoras de melhorias a nível da performance organizacional e da dedicação dos trabalhadores.

### **1.4 Gestão de Carreira e Comprometimento Organizacional**

Atualmente o conceito de carreira pode adquirir diversos significados na disciplina de Gestão de Recursos Humanos, tais como: uma sequência de posições ocupadas por uma

pessoa ao longo da sua vida profissional num contexto mais burocrático, ou num sentido mais vasto, que corresponde às experiências de trabalho que um indivíduo vai ganhando ao longo da sua vida, não se limitando ao seu percurso numa única organização (Gomes et al., 2008).

Deste modo, Greenhaus e colaboradores (2010) afirmam que a gestão de carreira é um processo, a partir do qual o indivíduo desenvolve, implementa e monitoriza os seus objetivos e estratégias de carreira. É por sua vez uma prática utilizada nas organizações, em que o objetivo é estabelecer percursos profissionais, assegurando que os colaboradores tenham perspetivas de desenvolvimento profissional, uma vez que este é um processo individual e não organizacional. As práticas de gestão de carreiras são habituais em algumas organizações, contudo estas podem ou não atingir o comprometimento organizacional por parte dos colaboradores.

Os chefes fornecem classificações referentes ao desempenho de cada colaborador e dessa forma apoiam o desenvolvimento, a exploração do ambiente, identificam o tempo necessário para alcançar o que se pretende e analisam ainda o empenho do colaborador nas atividades de desenvolvimento comportamental. Desta forma é possível entender que a gestão de carreira não está diretamente associada a níveis de desempenho (Noe, 2013). Por outro lado, no que diz respeito ao comprometimento organizacional, este existe quando um trabalhador se identifica e pretende manter-se na organização (Robbins, 2002) e o seu comportamento é direcionado para atingir um determinado objetivo (Shahnawaz & Juyal, 2006).

Segundo o modelo de comprometimento organizacional de Meyer & Allen (1991) existem três elementos necessários para ocorrer uma identificação com uma organização, sendo eles a componente afetiva, calculativa e normativa. O comprometimento afetivo com uma organização é desencadeado por experiências de trabalho anteriores, que satisfizeram necessidades psicológicas do trabalhador, levando-o a sentir-se confortável e competente no seu trabalho. Assim, trabalhadores com um elevado comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim desejam. O comprometimento calculativo gira em torno das recompensas e é fruto de um mecanismo de trocas e expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspetos como o salário, o status e a liberdade. Por fim, o comprometimento normativo relaciona-se com um nível elevado de comprometimento, por parte do colaborador, em relação à organização e aí permanece porque se sente obrigado (Meyer & Allen, 1997).

No contexto atual, o capital humano é entendido como o elemento mais decisivo na obtenção de vantagem competitiva (Baruch, 2006), pelo que a gestão de pessoas, com vista à retenção de talentos, contempla um papel fundamental para as organizações.



### **1.5 Plano de Desenvolvimento Individual**

É parte integrante do desenvolvimento e gestão de carreiras, a elaboração de um plano de desenvolvimento individual (PDI) para cada colaborador. É considerada uma ferramenta de avaliação usada pelos colaboradores onde podem refletir e documentar as competências a desenvolver, para que posteriormente consigam aumentar o seu desempenho nas tarefas que realizam, com a projeção de objetivos futuros, e por sua vez, aumentar também o seu envolvimento e compromisso com a organização onde se inserem. Estes planos são importantes uma vez que a longo prazo geram rácios laborais da empresa positivos.

Dessa forma, o PDI caracteriza-se por ser uma conversa entre colaboradores e chefias com o intuito de projetar objetivos futuros, clarificar decisões e planificar ações a desenvolver. É um processo que tenta criar conhecimento pessoal aliado à motivação, com a finalidade de gerar um maior desenvolvimento profissional (Bullock & Jamieson, 1998). Segundo a Quality Assurance Agency (QAA, 2010), o PDI é como um processo estruturado e suportado pelo indivíduo para refletir a sua própria aprendizagem, performance e objetivos que contribuem para o desenvolvimento pessoal e o seu desempenho. De acordo com Lejeune e seus colaboradores (2018), os planos de desenvolvimento individuais e a aprendizagem têm um impacto bastante positivo no desempenho laboral dos indivíduos.

### **1.6 Retenção de Talento**

O conceito de talento já sofreu diversas alterações, mas nos dias que correm, e segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) o talento é um “conjunto de habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, atitudes, caráter e impulsos de uma pessoa, incluindo ainda a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

Stewart (2005) e Veloso et al., (2016) afirmam que é importante as empresas alinharem os seus interesses com os interesses dos colaboradores, visando o objetivo final, que será a retenção de talentos no quadro de pessoal das empresas.

Neste seguimento, Rocha (2010) refere que a organização tem como estratégia relacionar o conhecimento com os processos organizacionais, investindo na capacitação e promovendo a aprendizagem diária e contínua dos trabalhadores. As grandes linhas de ação na gestão do talento passam por atrair, reter e desenvolver talento, pois encontram-se num sistema onde estes três elementos se dinamizam mutuamente. Assim desenvolver talento é a melhor forma da empresa se tornar atrativa. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

De acordo com estudos realizados, as empresas com alta rotatividade podem ser

ultrapassadas pela própria concorrência (Doh, Smith, Stumpf, & Tymon Jr, 2011), pelo que uma das principais preocupações das organizações deverá ser conseguir reter os talentos, evitando o aumento da rotatividade.

Assim podemos concluir que no mundo empresarial em que vivemos, reter o capital humano e desenvolver capacidades que promovam o seu crescimento e da organização é um desafio. Verificamos que os talentos são elementos fundamentais do negócio das empresas e a sua perda provoca repercussões diretas no capital humano, e assim a eficácia e a eficiência das organizações poderão tornar-se mais frágeis.

É importante para uma boa gestão dos talentos que, numa primeira fase, se identifiquem os talentos bem como o seu valor na empresa, e, numa fase posterior se desencadeiem ações de atração, retenção e desenvolvimento de talentos, nunca esquecendo os que já existem, continuando a desenvolvê-los para que seja possível responder às exigências do mercado onde as empresas se inserem.

## **2. Identificação: local de estágio, orientação pedagógica e tutoria**

A aluna Beatriz Ferreira Camolas, número 50039341, integrante do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (MGRH) da Universidade Europeia, realizou o seu trabalho final de Mestrado ou seja, um estágio curricular numa empresa do Grupo EDP, mais concretamente na EDP Valor e Imobiliária, sediada na Avenida José Malhoa 25, 1070-157 Lisboa, sob a orientação pedagógica do **Professor Dr. Ricardo Fortes da Costa** (*Managing Partner* da *SDO Consulting* Portugal, Professor Convidado da Universidade Europeia, Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Évora) e sob a tutoria da **Mestre Inês Alexandra Vieira Esteves Mousinho** (Especialista Sénior em Recursos Humanos e Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos).

## **3. Caraterização da organização**

### **3.1 Apresentação do grupo**

O Grupo EDP caracteriza-se por ser um operador de soluções energéticas, que desenvolve a sua atividade na área da eletricidade, no âmbito da produção, comercialização e distribuição, e do gás, no âmbito da comercialização. Desse modo, é considerado o maior Grupo Industrial Português, líder no setor energético, e tem como principal foco continuar a ser referência nos setores em que atuam, ganhar reconhecimento entre os seus clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, pela qualidade do seu produto e profissionalismo das equipas com quem

trabalha, ambicionando um crescimento económico, sustentável e social.

Para além de ser um dos principais produtores de energia eólica do mundo, é eleito pelo sétimo ano consecutivo, pela *Etisphere Institute*, como uma das empresas mais éticas do mundo, e o seu Diretor Executivo (CEO), António Mexia, foi distinguido como melhor CEO em Portugal, em 2019.

O Grupo está presente em 4 continentes e 16 países, conta com 12.000 colaboradores e com cerca de 11,3 milhões de clientes de serviços energéticos. É importante fazer referência à visão, aos valores e aos compromissos do Grupo EDP, uma vez que são conceitos estratégicos e que servem para orientar a procura de resultados.

### 3.2 Missão, Visão, Valores e Compromissos

A **missão** do Grupo tem como principal objetivo a prestação de um serviço profissional de elevada qualidade. A **visão** é de tornar-se uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade. Os **valores** que o sustentam baseiam-se na **iniciativa** manifestada através de comportamentos e atitudes dos colaboradores; na **confiança** que respeita os acionistas, clientes e fornecedores; na **excelência** que respeita a forma como são executadas as tarefas; na **sustentabilidade** que visa a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras e por fim, na **inovação** que detém o propósito de criar valor nas áreas onde atua. O Grupo deve ter em atenção o que se passa à sua volta, quer interna, quer externamente, para que seja possível existir uma melhoria contínua e para que, a longo prazo, sejam atingíveis os objetivos estabelecidos. Nesta ótica e sendo um Grupo envolvido em diversos ramos, são acrescidos diversos compromissos na sua constituição, compromissos com as pessoas, clientes, sustentabilidade e resultados.

No que diz respeito aos **compromissos com as pessoas**, é agrupada uma conduta de rigor profissional ao entusiasmo e iniciativa, focando e valorizando o trabalho em equipa, promovendo o mérito e o desenvolvimento de competências acreditando que equilibrar a vida pessoal e profissional conduz ao sucesso. No **compromisso com os clientes** existe a necessidade do Grupo se colocar no lugar dos clientes, sempre que é tomada uma decisão, ou seja, os clientes são ouvidos e, posteriormente, dá-se uma resposta simples e transparente antecipando as suas necessidades. No que respeita ao **compromisso com a sustentabilidade**, as responsabilidades sociais e ambientais resultantes da atuação do Grupo são assumidas, contribuindo para o desenvolvimento das regiões onde se encontra. Por fim, quanto ao **compromisso com os resultados**, o Grupo cumpre sempre com as obrigações assumidas

perante os acionistas, lidera através da capacidade de antecipação e execução e é exigida a excelência em tudo o que se faz.

### Os 8 princípios de Desenvolvimento Sustentável do Grupo EDP:

A atividade do Grupo EDP é baseada pelos seguintes valores: (a) valor económico e social; (b) ecoeficiência e proteção ambiental; (c) inovação; (d) integridade e boa governação; (e) transparência e diálogo; (f) capital humano; (g) acesso à energia e (h) social e cidadania;

Figura 1.

*Evolução do Grupo EDP.*



Fonte. Rede Interna da Empresa

Sabemos que o suporte core do Grupo EDP é feito pelos setores de eletricidade e de gás, onde estão presentes a EDP Produção, a EDP Distribuição, a EDP Comercial, a EDP Renováveis e a EDP Serviço Universal. Contrariamente a isso, num suporte transversal e de serviços partilhados, são membros integrantes a EDP SA, a EDP Inovação, a EDP Valor e Imobiliária, a EDP Soluções Comerciais e a EDP Sãvida.

Nos dias que correm, todas as empresas sentem necessidade de realizar análises sempre que têm o objetivo de tomar decisões importantes para o seu futuro. Nesse âmbito, a análise SWOT é uma das mais utilizadas nas organizações, útil para definir os objetivos estratégicos das mesmas, uma vez que ao detetar problemas, poder-se-á focar nas respostas a dar, a nível interno e externo. A nível externo, a resposta pode ser dada de forma a fazer face à sua concorrência, aproveitando as fragilidades da mesma. Podemos definir análise SWOT como uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa.

Tabela 1.

*Explicação dos pontos integrantes de uma análise SWOT.*

	<b>Fatores Positivos</b> (Auxiliam o objetivo estratégico)	<b>Fatores Negativos</b> (Atrapalham o objetivo estratégico)
<b>Ambiente Interno</b> (Caraterização da Organização)	<b>S</b> <i>Strenghts</i> Forças	<b>W</b> <i>Weaknesses</i> Fraquezas
<b>Ambiente Externo</b> (Caraterísticas do Mercado)	<b>O</b> <i>Opportunities</i> Oportunidades	<b>T</b> <i>Threats</i> Ameaças

Para se realizar corretamente uma análise SWOT, é necessário ter em consideração as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da empresa em estudo. Nesse âmbito, para identificar as forças, o gestor deverá refletir sobre os pontos fortes do seu negócio, isto é, aquilo que se apresenta como vantagem competitiva.

Para identificar as fraquezas e após observar a realidade atual do Grupo EDP, é necessário identificar tudo aquilo que o coloca em desvantagem e que, como consequência, o leva a perder clientes e vendas, além de gerar maiores gastos. Quanto às oportunidades, a visão do gestor precisa de ser voltada para o futuro, uma vez que é importante que os objetivos estejam traçados de forma detalhada, para se tornarem mais válidos e alcançáveis.

Por fim, no que diz respeito às ameaças, há a necessidade de realizar uma avaliação às vulnerabilidades da empresa e perceber quais as que podem ser exploradas pela concorrência de modo a que os seus resultados em termos de desempenho e de receitas, sejam afetados. Assim, esta análise permite que sejam antecipados cenários de risco para a empresa. Para o Grupo EDP e para o departamento de RH, podem ser apresentadas as seguintes tabelas:

Tabela 2.

*Análise SWOT no Grupo EDP.*

	Fatores positivos	Fatores negativos
	Forças	Fraquezas
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento seguro (investidores);</li> <li>• Notoriedade;</li> <li>• Valor percebido pelo cliente;</li> <li>• Uso das energias renováveis (sol, água, vento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo da instalação;</li> <li>• Espaço necessário para o produto (centrais).</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior perceção com o ambiente;</li> <li>• Entrada em mercados em expansão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de novos concorrentes;</li> <li>• Crise;</li> <li>• Preços da eletricidade mais baratos em Espanha.</li> </ul>

Tabela 3.

*Análise SWOT do departamento de Recursos Humanos da EDP Valor e Imobiliária.*

Ambiente Interno	Fatores positivos	Fatores negativos
	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipa;</li> <li>• Comunicação entre equipa;</li> <li>• Contacto direto com departamentos e colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de <i>timings</i>/falta de tempo sobre tarefas a realizar;</li> <li>• Gestão de prioridades das tarefas a realizar;</li> <li>• Conhecimento “fechado” apenas à sua área de trabalho.</li> </ul>
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente valor atribuído a ações de <i>teambuilding</i> hoje em dia;</li> <li>• Crescente aposta em formações aos colaboradores;</li> <li>• Crescente valor atribuído à comunicação interna dentro das empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes em orçamento (em caso de crise, por exemplo).</li> </ul>

### 3.3 Apresentação da EDP Valor e Imobiliária

Integrados num suporte transversal e de serviços partilhados, a EDP Valor e a EDP Imobiliária são duas empresas distintas, sediadas no mesmo edifício e que partilham as mesmas áreas de suporte. A EDP Valor, membro integrante do Grupo EDP desde 2001, conta com cerca de 318 colaboradores (dados referentes a abril de 2019) e tem como clientes os seus colaboradores e as restantes empresas do Grupo. Pretende torna-se uma empresa global de serviços de suporte ao negócio, líder em criação de valor e excelência de serviço. Reúne deste modo vários eixos estratégicos, que passam pela eficiência superior, a excelência de serviço e o crescimento orientado. No que respeita à eficiência superior, a empresa é caracterizada pelo seu foco na melhoria contínua e tem o objetivo de dar respostas aos pedidos realizados por parte dos seus clientes. Quanto à excelência de serviço, é uma empresa que tem a finalidade de prestar sempre um serviço de qualidade. Relativamente ao crescimento orientado, remete-nos para a boa prestação de serviços nas áreas geográficas onde o Grupo EDP está presente. No que respeita aos seus compromissos com os clientes, e à semelhança dos compromissos do Grupo EDP em si, a EDP Valor é sustentada em três compromissos, o ouvir, melhorar e entregar. Basicamente e de forma geral, o objetivo destes três compromissos

é fazer a empresa procurar um *feedback* junto dos clientes face ao serviço prestado, receber esse mesmo *feedback* e tentar criar soluções de melhoria e numa fase posterior pô-las em prática.

A estrutura da EDP Valor está dividida entre Conselho de Administração (CA), áreas de suporte e áreas de negócio. São membros integrantes do Conselho de Administração da EDP Valor, a Dra. Teresa Isabel Pereira, o Dr. Máximo Rossini, o Dr. Miguel Amaro, o Dr. Nuno Chung e o Dr. Miguel Ribeiro Ferreira.

As áreas de suporte da empresa dividem-se em 4 ramos: **1) Direção de Recursos Humanos (DRH)**, responsável por implementar as políticas e estratégias da organização, gestão de recursos humanos e de comunicação, de acordo com as orientações corporativas e do Conselho de Administração; **2) Direção e Planeamento e Gestão Contratual (DPC)**, responsável por apoiar o CA e as unidades organizacionais da empresa nos processos de planeamento, controlo de gestão, contratualização com os clientes e definição dos serviços a praticar; **3) Direção de Produtos e Projetos (DPP)**, responsável pela coordenação do Programa Sistema Integrado Multigeografia (SIM), gestão e manutenção das aplicações e produtos da EDP Valor e EDP Imobiliária e **4) Direção de Melhoria Contínua, Risco e Compliance (DMC)**, responsável por coordenar transversalmente as atividades relacionadas com Melhoria Contínua, *Compliance* e Risco.

Por sua vez, as áreas de negócio abrangem mais departamentos, sendo estes: **(a) Hire to Retire (H2R)**, responsável pelos serviços relacionados com o ciclo de vida do colaborador na empresa; **(b) Record to Report (R2R)**, responsável pelos serviços de contabilidade, fiscalidade, tesouraria, contas receber e dados mestre financeiros; **(c) Serviços Corporativos (SC)**, responsáveis pela gestão de frota, mobilidade empresarial, comunicações, *office* e prevenção e segurança; **(d) Serviços de Logística (SL)**, responsável por realizar a logística de armazéns, gestão de materiais e transporte; **(e) Unidade de Procurement Global (UPG)**, organizada como uma *Global Purchasing Organization*, coordena funcionalmente nas diferentes geografias as equipas de compra; **(f) Unidade de Riscos Seguráveis (URS)**, responsável pela gestão dos riscos seguráveis, programas de seguros e sinistros patrimoniais.

Por outro lado, a EDP Imobiliária, membro integrante do Grupo EDP desde 1999, conta apenas com 70 colaboradores (dados referentes a abril de 2019), e à semelhança da EDP Valor, os seus clientes passam também pelos seus colaboradores e restantes empresas do Grupo. É uma empresa caracterizada por ter a missão de planear e gerir, de forma integrada e em alinhamento com os objetivos das unidades de negócio, o portfólio imobiliário do Grupo EDP. A sua estrutura interna é menos complexa do que a estrutura da EDP Valor e divide-se



igualmente entre Conselho de Administração, áreas de suporte e áreas de negócio. São membros integrantes do Conselho de Administração da EDP Imobiliária, a Dra. Teresa Isabel Pereira, o Dr. Miguel Amaro, o Dr. Máximo Rossini e o Dr. Nuno Chung.

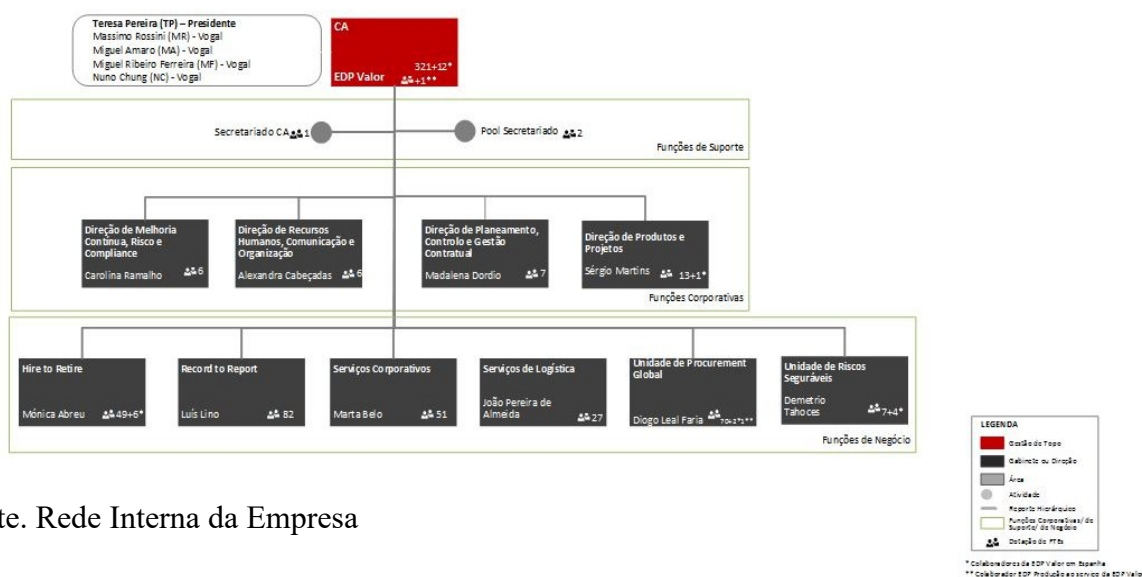
As áreas de suporte da EDP Imobiliária são as mesmas da EDP Valor, e quanto às áreas de negócio fazem parte: **(a) Direção de Gestão e Comercialização de Ativos (DGA)**, responsável pela gestão das atividades e recursos da área de negócio comercial de imóveis; **(b) Direção de Gestão de Projetos (DGP)**, que assegura a gestão dos processos de construção, remodelação e requalificação dos edifícios e **(c) Direção de Gestão de Instalações (DGI)**, que garante as condições de higiene e segurança das instalações do Grupo EDP, as operações de manutenção técnica e de suporte.

Figura 2.

*Organograma da empresa EDP Valor.*

### Estrutura Organizativa

A estrutura organizativa de 1º Nível da EDP V é composta por 8 Direções, 1 Área e 1 Atividade.

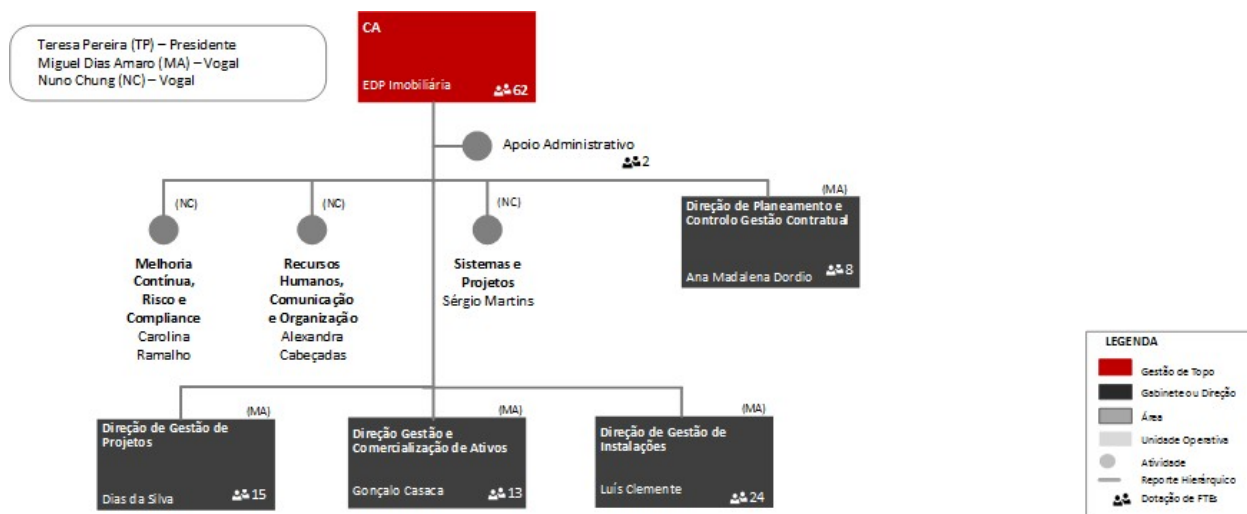


Fonte. Rede Interna da Empresa



Figura 3.

*Organigrama da empresa EDP Imobiliária*



Fonte. Rede Interna da Empresa

Figura 4.

*Mapa das áreas geográficas onde a EDP Valor atua.*



Fonte. Rede Interna da Empresa

#### **4. Caraterização das unidades orgânicas de acolhimento**

O estágio, conforme mencionado anteriormente, decorreu na empresa EDP Valor e Imobiliária, concretamente na DRH, no departamento responsável por gerir o capital humano na empresa.

Atualmente, para que uma empresa tenha sucesso no mercado onde atua, é necessário investir, principalmente nos profissionais que dela fazem parte, uma vez que é através do seu empenho e dedicação que os objetivos da mesma serão realizados com destreza e perícia e, posteriormente, a entrega de produtos e serviços trarão satisfação e fidelização por parte dos seus clientes.

Neste âmbito é vista como uma das áreas de maior importância para que uma empresa consiga realizar os processos de forma assertiva, uma vez que tem a responsabilidade de encontrar mecanismos que contribuam positivamente para o aperfeiçoamento, desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, de modo a que se sintam motivados para darem o seu melhor em prol da obtenção das metas e objetivos da empresa previamente estabelecidos.

Nesta empresa este departamento é composto pelo Planeamento e Gestão de Recursos Humanos e pela Organização e Comunicação. Tem como objetivo a implementação de políticas e estratégias de organização, gestão de recursos humanos e de comunicação, de acordo com as orientações corporativas e do CA. Tendo como finalidade assegurar o desenvolvimento e a valorização contínua de todos os colaboradores da empresa e promover uma comunicação interna eficaz, com vista à projeção e gestão da imagem das empresas do Grupo.

A equipa de DRH, cuja Diretora Geral é a Dra. Alexandra Cabeçadas, é constituída por oito colaboradores, seis dos quais pertencem aos quadros da empresa, e dois são estagiários. As principais funções do DRH estão apresentadas na tabela abaixo, por área de trabalho:

Tabela 4.

*Principais funções das diferentes áreas do Departamento de Gestão de Recursos Humanos*

<b>Planeamento e Gestão de Recursos Humanos</b>	Executar e acompanhar os processos de distribuição de resultados e a aplicação do sistema de incentivos;
	Gerir os processos de avaliação de desempenho e de análise de competências;
	Elaborar e acompanhar a implementação do plano de formação, em articulação com a Universidade EDP;
	Executar os processos de seleção aprovados (externos e de mobilidade interna), em estreita articulação entre todas as estruturas da empresa, área de recrutamento e centro corporativo;
	Manter atualizada a informação relativa a dados mestre de colaboradores, articulando com a área de dados mestre da H2R nas matérias competentes;
	Elaborar e acompanhar o levantamento das necessidades de formação, bem como propor programas de formação com base nas necessidades do negócio e nas mudanças culturais pretendidas, participando na sua execução e acompanhamento, em articulação com a UEDP;
	Acompanhar o EDP <i>Trainee Program</i> e outros programas de desenvolvimento corporativos;
	Implementar, o processo de integração e acolhimento de novos colaboradores;
	Acompanhar e controlar a avaliação do período experimental dos novos colaboradores;
	Gerir e acompanhar as iniciativas decorrentes da análise ao clima organizacional;
	Produzir periodicamente informação de gestão para a monitorização dos indicadores chave definidos no <i>Scorecard</i> de Gestão de Pessoas;
<b>Organização</b>	Garantir a aplicação do modelo de desenho organizativo em vigor no Grupo EDP;
	Definir e propor nova organização, caracterizando os órgãos e suas responsabilidades;
	Operacionalizar/comunicar a nova organização e lançar o alinhamento de instrumentos de gestão, processos e sistemas em articulação com o centro corporativo;
	Dar <i>inputs</i> nos conteúdos da EDP Valor do manual de organização e atualizá-los na plataforma;

<b>Comunicação</b>	Promover a divulgação da imagem da EDP Valor e EDP Imobiliária, através da atualização dos canais de informação disponíveis - intranet, revista, TV - em articulação com a direção de marca e comunicação do centro corporativo;
	Coordenar as atividades de comunicação interna, assegurando a implementação dos canais e a transversalidade do fluxo de comunicação na empresa;
	Gerir o orçamento disponível para a realização de eventos internos, propondo e participando na sua organização;
	Acompanhar e implementar as ações definidas nos planos de comunicação das diversas unidades orgânicas da empresa em articulação com as mesmas;
	Gerir, no quadro das políticas corporativas, as ações de voluntariado e respetivo orçamento;

## 5. Definição dos objetivos do estágio

Transversalmente ao estágio realizado em contexto organizacional, este deve respeitar um conjunto de objetivos gerais, a saber: *“proporcionar o contato direto com a prática de Recursos Humanos em contexto organizacional; desenvolver competências de avaliação, desenvolvimento e gestão de carreiras em contexto organizacional; desenvolver competências para uma boa gestão de pessoas; analisar variadas métricas de Recursos Humanos; promover uma estreita articulação entre as práticas veiculadas e os enquadramentos teóricos subjacentes e promover a capacidade de análise e reflexão crítica sobre as práticas implementadas”*.

Um dos principais conhecimentos adquiridos durante o mestrado em Gestão de Recursos Humanos diz respeito à importância de definir objetivos para conseguir alcançar o sucesso, uma vez que os objetivos são a base motivadora para desempenhar funções de forma assertiva, com o intuito de pôr em prática as ações necessárias para o cumprimento das metas. Por esse motivo, é importante referir quais foram os objetivos estipulados.

De um modo geral o estágio curricular tem como objetivos: a integração dos alunos no ambiente empresarial; o contacto direto com um negócio; a aplicação prática de conhecimentos adquiridos no percurso académico; a aquisição de experiência organizacional e profissional; o desenvolvimento de competências técnicas de forma a que a estagiária seja percecionada pela organização como uma mais-valia; a criação de valor para a empresa; o desenvolvimento de competências comportamentais como a autoconfiança, o relacionamento interpessoal, os métodos de trabalho, a capacidade de cumprir prazos, a capacidade de

integração em organizações e as equipas de trabalho.

Dentro da área de Recursos Humanos, o estágio incide sobre as áreas de Desenvolvimento de Carreiras e algumas métricas de Recursos Humanos, e nessa base, foi possível desenvolver novos projetos e realizar análises a projetos já iniciados.

Face às considerações enunciadas acima neste tópico, e de forma a facilitar a designação dos objetivos e tarefas diárias a realizar, domina a designação de objetivos gerais, sendo estes:

1) Promover o espírito de equipa; 2) Desenvolver competências de gestão de carreiras; 3) Proporcionar o contacto direto com a prática de RH em contexto laboral; 4) Pôr em prática os conhecimentos adquiridos durante o mestrado; 5) Relacionar a prática do estágio com os conteúdos lecionados no mestrado; 6) Promover a compreensão, a análise e a reflexão crítica sobre as práticas utilizadas pela empresa e 7) Ter capacidade de antecipação, fomentação e desenvolvimento.

Quando nos focamos num tema, os objetivos gerais, por sua vez, passam a objetivos específicos, pois apresentam-nos de forma mais detalhada os resultados que pretendemos alcançar através do estudo. Como objetivos específicos, temos: 1) Conhecer e refletir acerca do papel dos técnicos de RH na empresa; 2) Demonstrar capacidade de integração, iniciativa e organização; 3) Refletir e perspetivar sobre o contexto organizacional em causa; e 4) Adquirir competências profissionais respeitantes à gestão de carreiras e de pessoas enquadradas pela observação, reflexão crítica, colaboração e atuação sob a orientação de especialistas da área em causa.

## 6. Atividades previstas

Áreas de Intervenção	Âmbitos de Intervenção	
	<u>Objetivos</u>	<u>Tarefas</u>
<b>Processo de Integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assimilação da Missão e Valores do Grupo EDP;</li> <li>- Flirting&amp;Welcome - programa BELONG@edpvalor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação da empresa e à equipa de Recursos Humanos;</li> <li>- Reflexão sobre o propósito do estágio e do acréscimo de valor que trouxe à empresa.</li> </ul>
<b>Aprendizagem de Procedimentos de RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer os procedimentos de Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer o processo de preparação de documentos de Recursos Humanos;</li> <li>- Participação em reuniões de departamento com o CA;</li> <li>- Desenvolvimento de competências pessoais e profissionais através de experiências de shadowing;</li> <li>- Reflexão / integração teórico-prática das ações observadas e realizadas.</li> </ul>
<b>Desenvolvimento de Competências através da criação do Quadro Flash</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação no processo de criação do Quadro Flash do Departamento de Recursos Humanos;</li> <li>- Análise a bases de dados referentes a indicadores presentes no Quadro;</li> <li>- Acompanhamento de vários processos;</li> <li>- Discussão dos resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexão / integração teoria-prática das ações observadas e realizadas;</li> <li>- Acompanhamento do Projecto Quadro Flash;</li> <li>- Reflexão dos indicadores a integrar o Quadro Flash, e realização da análise dos mesmos.</li> </ul>
<b>Análise aos PDI dos colaboradores da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento dos processos de desenvolvimento individual de cada colaborador da empresa;</li> <li>- Análise dos planos dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise das propostas de planos de carreira e de desenvolvimento de talentos dos colaboradores da EDP;</li> <li>- Reflexão / integração</li> </ul>

	colaboradores, e discussão dos resultados.	teoria-prática das ações observadas e realizadas; Reflexão e discussão acerca dos resultados obtidos.
<b>Acompanhamento do programa BELONG@edpvalor&amp;edpimobiliária</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento do processo de onboarding da EDP Valor a novos colaboradores;</li> <li>- Participação em reuniões/sessões de acolhimento a novos colaboradores ou estagiários;</li> <li>- Acompanhamento dos colaboradores nas várias fases do programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acolhimento de novos colaboradores na empresa;</li> <li>- Passagem de elementos importantes do grupo com uma visão e integração mais holística e dinâmica.</li> </ul>
<b>Realização das ações de voluntariado</b>	- Coordenação, participação e acompanhamento dos projetos de voluntariado acordadas entre a empresa e as fundações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação nas ações de voluntariado infantil;</li> <li>- Passagem de elementos importantes para os membros integrantes das fundações.</li> </ul>
<b>Outras atividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em reuniões de saída de colaboradores;</li> <li>- Participação em iniciativas das WeTeams;</li> </ul>	

## 7. Cronograma de atividades

Semanas													
Áreas de Intervenção	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Processo de Acolhimento e Integração	X	X											
Aprendizagem de Procedimentos de RH	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Desenvolvimento de Competências através da criação do Quadro Flash	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Análise aos PDI dos colaboradores da empresa				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acompanhamento do programa BELONG@edpvalor&edpimobiliária	X			X	X	X		X		X	X		
Desenvolvimento de ações de voluntariado		X	X	X									
Realização das ações de voluntariado												X	X

## 8. Documentos a produzir durante o estágio

Após o término do estágio curricular deverão ser apresentados, numa primeira fase, até ao final do primeiro semestre, o plano de estágio, e posteriormente, até ao final do segundo semestre, o relatório de estágio final. Depois da entrega, deverá ser realizada a devida apresentação ao corpo docente da Universidade Europeia. O relatório encontra-se subdividido em três partes: a primeira onde é feito o enquadramento teórico do trabalho a desenvolver e a contextualização da EDP Valor e Imobiliária, uma segunda parte composta por uma síntese das atividades estipuladas e realizadas com a respetiva fundamentação e por fim, a terceira parte, onde será elaborado um balanço reflexivo e crítico das práticas realizadas no decorrer do estágio.



## 9. Balanço crítico e apreciação pessoal do estágio

Considero pertinente a elaboração de uma pequena reflexão sobre a experiência de estágio, na qual penso ser oportuno destacar alguns pontos de maior relevância. Para meu auxílio, usarei a matriz SWOT para identificar os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) a nível pessoal. E posteriormente, identificarei também as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) numa perspetiva organizacional, uma vez que nas organizações este modelo facilita a interpretação do que se passa no seu interior, e torna mais prática a procura de propostas e soluções de melhoria.

Após finalizar o meu estágio curricular e analisar todas as tarefas realizadas através da elaboração do relatório de estágio, é-me possível fazer um balanço positivo de todo este processo e tirar conclusões após uma análise criteriosa e pessoal sobre a minha experiência numa organização, reconhecendo que foi uma ferramenta essencial para o meu percurso académico e um enriquecimento a nível profissional.

No que diz respeito à componente académica, o estágio foi um enorme contributo para o raciocínio prático dos temas abordados durante o mestrado, observando a prática dos conceitos teóricos numa realidade profissional. Relativamente à experiência profissional, este estágio possibilitou-me uma aprendizagem de *soft skills*, adquiridas ao longo das 14 semanas, com destaque para a gestão do *stress*, organização, responsabilidade e comunicação.

Embora o estágio realizado na EDP Valor e Imobiliária não tenha sido a minha primeira experiência a nível profissional, foi a primeira experiência na área de Recursos Humanos, especificamente na vertente de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras.

Ao integrar a EDP Valor e Imobiliária, foi a primeira vez que tive oportunidade de estar presente neste segmento de mercado e estabelecer um contato direto e próximo com a realidade profissional, acompanhando e participando no dia-a-dia de uma organização. Desta forma torna-se possível refletir e fazer um balanço dos aspetos positivos e negativos, na ótica pessoal e reconhecer as limitações dando propostas e sugestões de melhoria à empresa.

Numa fase inicial estava expectante relativamente às funções estabelecidas a realizar no estágio, pois apesar dos conhecimentos teóricos, não tinha tido qualquer contacto prático na área de Recursos Humanos. Ainda assim, no decorrer do estágio e com todo o apoio, motivação e incentivo que a equipa onde estive integrada me proporcionou diariamente, foi-me possível refletir e discutir opiniões com os meus pares e assim desenvolver, ainda mais, os meus conhecimentos na área. Nunca senti que o facto de ter pouca experiência fosse um obstáculo para a realização das atividades que me foram propostas.

Como pontos fortes posso enumerar o facto de ter realizado atividades que me permitiram fortalecer e desenvolver o sentido de responsabilidade; as competências profissionais que toda a minha equipa me transmitiu e a possibilidade de trabalhar numa equipa aberta e multidisciplinar. Para além das competências técnicas desenvolvidas, é preciso dar ênfase também às *soft-skills* que foram obtidas durante este período de tempo, como por exemplo: a gestão do *stress*, a organização, a responsabilidade, a comunicação, o alinhamento de prioridades e a gestão de tempo, pois permitiram-me cumprir todas as tarefas de forma positiva. Com a mudança de todos os pisos do edifício para “*Open Space*”, foram implementados novos desafios a todos os departamentos, um dos quais a realização de reuniões mensais com cerca de 30 minutos, intituladas de “*Reuniões Flash*”. O objetivo é fazer um ponto de situação do departamento de forma a perceber o que está a correr bem, o que está a falhar e pode ser melhorado e o que não está a resultar e necessita de ser alterado. Neste contexto foi-me solicitada a realização do quadro de reuniões do departamento de RH, intitulado de “*Quadro Flash*” (ver figura 5 em anexo), que teve como objetivo a agregação de indicadores de RH (ver figuras 6 a 19 em anexo) importantes para a equipa abordar durante as reuniões do *Quadro Flash* (ver figuras 20 e 21 em anexo). Dessa forma, fiquei encarregue de juntar e analisar os dados e, numa fase posterior, atualizá-los mensalmente.

Dos pontos fracos a apontar, apenas posso falar da falta de experiência na área em que desempenhei este estágio, o que de alguma maneira pode ter comprometido o meu desempenho, no entanto, acho que a realização das minhas tarefas foi positiva. Beneficiei de um constante acompanhamento por parte de toda a minha equipa, que sempre me auxiliou em tudo o que precisei e que se mostraram disponíveis para esclarecer todas as minhas dúvidas. Todo o meu processo de adaptação à empresa e às equipas que constituem a EDP Valor e Imobiliária, desencadeou a vontade de cooperar e uma motivação em não falhar. Ainda assim, uma vez que era a minha primeira experiência nesta área, surgiram algumas dúvidas, relativamente à realização de algumas tarefas propostas, como atingir os objetivos planeados e como gerir todo o tempo de trabalho. Desde o início do meu estágio senti-me integrada na empresa e as equipas sempre me prestaram o auxílio necessário para o estágio correr da melhor forma.

A EDP Valor e Imobiliária, como tantas outras empresas, reconhecem as suas forças e fraquezas, identificadas anteriormente em análise SWOT, referidas na tabela 3. Da análise dessas fraquezas a empresa consegue implementar um conjunto de oportunidades de melhoria, de modo a tornar-se mais forte. Enumero três sugestões de melhoria para a empresa:

1. Apostar na melhoria do *employer branding* dentro das empresas do grupo, com o objetivo de aumentar o *engagement* e o bem-estar dos colaboradores para com a empresa. Desta forma e a longo prazo, a motivação dos colaboradores aumenta e por sua vez, o reconhecimento do Grupo também.

O *employer branding* é uma ferramenta usada pelas empresas para apresentarem e promover de forma atrativa a sua marca e os seus valores. É representativa da reputação que a marca tem no mercado, enquanto empregador. Um dos grandes objetivos é envolver um conjunto de ações entre os colaboradores da empresa para que se consiga promover maior bem-estar, *engagement* e retenção de talentos. Segundo Ambler e Barrow (1996) o *employer branding* é definido como um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos. Desse modo e de acordo com a Conference Board (2001), a marca do empregador estabelece a identidade da organização como empregador, onde engloba o sistema de valores da empresa, políticas e comportamentos de forma a atingir objetivos para atrair, motivar e reter atuais e potenciais colaboradores.

Por outro lado, o *engagement* nos dias que correm é considerado como um estado positivo de realização, relacionado com o mundo laboral, caracterizado pela energia, dedicação e eficiência no local de trabalho. Segundo os autores Salanova e Schaufeli (2009) o *engagement* no trabalho é composto por uma componente comportamental-energética (vigor), uma componente emocional (dedicação) e uma componente cognitiva (absorção).

O vigor é caracterizado por altos níveis de energia, persistência, esforço no trabalho e resiliência. A dedicação caracteriza-se pela concentração na realização do trabalho, inspiração, orgulho, entusiasmo e desafio. Por fim, a absorção caracteriza-se pela concentração e felicidade na realização do trabalho, sensação de que o tempo passa rápido e dificuldade em desligar do trabalho.

Na atualidade os departamentos de RH das empresas têm um papel crucial na gestão das mesmas, e dessa forma, as funções de *employer branding* têm também a responsabilidade deste departamento. Neste sentido, podemos afirmar que as práticas de recursos humanos desempenham um papel importante para o desenvolvimento da estratégia da organização.

Quando uma empresa implementa uma melhoria, relativamente aos seus colaboradores, deverá apostar na valorização e nos planos de carreira, dando oportunidade a experienciarem desafios positivos estimulando o aperfeiçoamento dos talentos para posteriormente conseguir que fiquem na empresa. Quanto às equipas integrantes, a empresa deverá focar-se no ambiente de integração, na possibilidade de teletrabalho uma vez por semana (em dias diferentes dentro de cada equipa), na flexibilidade dos horários laborais, valorizando as

equipas que a constituem. Neste sentido, será sempre importante que as empresas tenham uma cultura organizacional forte e consistente, para que se possa ter a certeza de que a forma como atuam, tomam decisões e elaboram as estratégias de negócio estão de acordo com a sua cultura corporativa. Sabe-se que é importante que as empresas apresentem resultados de produtividade, mas estamos na presença de estratégias e projetos de longo prazo, cujos resultados não serão imediatos.

2. Melhorar a comunicação entre as direções da EDP Valor, um pouco fechadas entre si, ou seja, cada uma trabalha diariamente para atingir os seus objetivos mas não existe grande partilha de ideias ou conhecimentos. Para ultrapassar este ponto menos forte, como proposta de melhoria poder-se-á implementar atividades de *team building*, que irão trazer às empresas do grupo maior motivação, criatividade, comunicação e envolvimento dos colaboradores e, posteriormente criará vínculos entre os mesmos. As atividades de *team building* a desenvolver poderão ser, por exemplo: *scape room*, atividades de conhecimento da equipa, concursos, atividades desportivas e/ou de voluntariado. Também deverá apostar-se no lançamento de desafios profissionais por parte dos diretores de cada área, de forma a levar os colaboradores a sair da sua zona de conforto. São desafios que consistem no lançamento de projetos de uma qualquer área, dando possibilidade à troca de funções dos colaboradores por um dia, necessitando apenas de inscrição prévia. Embora a dinâmica referida já exista na empresa, deverá ser divulgada com maior frequência, uma vez que é pouco notória e certamente irá trazer benefícios dentro das equipas. Dinamizar e partilhar mais conteúdos no *workplace*, (“facebook” de trabalho do grupo EDP), para que todos tenham acesso ao que é o dia a dia das direções da empresa. Por fim, dar mais importância a épocas festivas e assinalar as datas com pequenos convívios, para que além do trabalho diário que realizam, os colaboradores tenham a sensação de que podem ter alguns momentos de convívio entre si.

3. Acrescentar ao programa de acolhimento corporativo já existente na EDP Valor, uma fase onde possam ser realizadas visitas a uma ou duas empresas do grupo, por exemplo, com o intuito de dar a conhecer de forma mais próxima o negócio do grupo aos colaboradores.

Após enumerar as sugestões de melhoria, posso concluir que foi com grande orgulho que integrei a equipa de Direção de Recursos Humanos da empresa EDP Valor e Imobiliária. Para além de ter sido uma experiência que superou as minhas expectativas e que cumpriu todos os objetivos inicialmente traçados, foi um ganho para mim enquanto pessoa e futura profissional de recursos humanos. A minha aprendizagem foi constante, bastante positiva, presenciei a importância do espírito de equipa, a relação positiva entre colaboradores, independentemente

da área de atuação, e a entreaajuda contribuindo assim para o bom funcionamento de uma organização.

Com todo o envolvimento que a minha equipa me transmitiu nos diversos projetos em que estava envolvidos, como estagiária e sendo este o meu primeiro contacto com a área, ganhei curiosidade em conhecer e integrar mais projetos.

Após a conclusão do mestrado ambiciono, um dia mais tarde, ter a possibilidade de realizar um estágio profissional, de 9 meses, que me permitirá desenvolver ainda mais as minhas competências nesta área, integrar novos projetos, ter uma visão mais global da empresa e das diferentes áreas de atuação e até conhecer, de forma mais profunda, os seus objetivos.

A análise SWOT que se apresenta em seguida diz respeito à minha perspetiva enquanto estagiária, no que respeita às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do estágio.

Tabela 5.

*Análise SWOT do estágio curricular.*

	Fatores positivos	Fatores negativos
	Forças	Fraquezas
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acolhimento/Integração;</li> <li>• 1ª experiência profissional em Recursos Humanos;</li> <li>• Desenvolvimento de competências;</li> <li>• Aplicação dos conhecimentos lecionados no MGRH;</li> <li>• Criação do Quadro <i>Flash</i>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca experiência profissional;</li> <li>• Falta de conhecimento prático;</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características da equipa;</li> <li>• Progressão na carreira;</li> <li>• Debate de ideias entre equipa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Períodos de desconcentração e perda de foco no trabalho (ruído de fundo);</li> </ul>

## 10. Conclusão

Nos dias de hoje, sabe-se que dentro das organizações, o departamento de Recursos Humanos é um dos departamentos que tem um papel crucial para uma empresa, pois mais do que gerir pessoas serve também para proporcionar experiências, valorização e formação que melhora o desempenho dos seus colaboradores, permitindo a evolução da organização onde se inserem.

Em suma, a realização deste estágio contribuiu para acrescentar ao meu currículo a primeira experiência profissional na área dos Recursos Humanos e desenvolver as *soft skills*, que se tornaram, ferramentas imprescindíveis procuradas pelos empregadores nas mais distintas áreas.

Ao longo deste relatório foi abordada toda a minha experiência enquanto estagiária, durante as 14 semanas em que pertenci à equipa do departamento de Recursos Humanos da EDP Valor e Imobiliária, tendo como objetivo fazer um breve enquadramento teórico, identificação da empresa, caracterização da organização, apresentação as tarefas e perspetivas para o estágio em si, e numa fase posterior, apresentam-se os documentos produzidos, as considerações e por fim, as conclusões finais.

No início do estágio, foram-me apresentados os objetivos que teria que atingir ao longo do tempo, bem como as competências a desenvolver. Como estagiária, acredito que consegui cumprir de forma positiva os objetivos que me foram atribuídos e também desenvolver competências, tanto a nível profissional como pessoal, o que fez com que conseguisse melhorar a minha comunicação com os outros, aprendesse a gerir melhor o meu tempo e a trabalhar em equipa. Para além dos objetivos inicialmente estipulados, consegui ainda dinamizar e desenvolver uma ação de voluntariado de angariação de alimentos juntamente com colaboradores de diversos departamentos. Esta ação teve lugar na Fundação António Luís Oliveira em Campolide, onde se desenvolveram as seguintes atividades: culinária, com a preparação do lanche de natal; expressão plástica, com a preparação da decoração natalícia e por fim expressão musical, com a realização de um pequeno concerto de guitarras. Dias depois da realização da ação na Fundação, procedeu-se à entrega dos bens alimentares recolhidos (ver figuras 22, 23 e 24 em anexo).

No presente relatório está também apresentada uma pesquisa sobre o tema desenvolvimento e gestão de carreiras, tendo referido de seguida os conceitos de desenvolvimento de carreira, motivação, vantagem competitiva, gestão de carreira e comprometimento organizacional, PDI e por fim, retenção de talento. A pesquisa foi feita a

partir de fontes, que contribuíram para uma melhor compreensão do tema, concluindo, que ainda existe um longo caminho a percorrer.

De forma a concluir o relatório, é-me possível afirmar que foi um privilégio e uma honra ter pertencido à equipa de RH da EDP Valor e Imobiliária, na qual sempre expus as minhas opiniões, dúvidas e ideias e onde tive oportunidade de aprender e adquirir novos conhecimentos e competências, importantes nos dias que correm, e que certamente são fundamentais e me acompanharão ao longo do meu percurso profissional, independentemente da área profissional em que me inserir.

## 11. Referências Bibliográficas

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996), The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4(3),185-206.
- Araújo, L. F. (2006). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). Human capital management: Achieving added value through people. London: Kogan Page Limited.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. A. (2000). Career management practices: An empirical survey and theoretical implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347–366.
- Baruch, Y. (2006), Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Management Review*, 16: 125-138.
- Bullock, K., & Jamieson, I. (1998). The effectiveness of personal development planning. *Curriculum Journal*, 9(1), 63–77. <https://doi.org/10.1080/0958517970080106>.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Coff, R. W. (2010). The coevolution of rent appropriation and capability development. *Strategic Management Journal*, 31(7), 711–733. <https://doi.org/10.1002/smj.844>.
- Daley, D. (2001). *Strategic Human Resource Management People And Performance Management In The Public Sector*. New York: PEARSON EDUCATION.
- Dell, D. & Ainspan, N. (2001). *Engaging employees through your brand*. New York: The Conference Board.
- Dias, M. (2012). *A motivação dos enfermeiros em tempo de crise*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto: Porto.
- Doh, J. P., Smith, R. R., Stumpf, S. A., & Tymon Jr, W. G. (2011). Pride and professionals: retaining talent in emerging economies. *Journal of Business Strategy*, 35-42.
- Erez, M. (1997). A culture-based model of work motivation. In Early, C., & Erez, M. (Eds.). *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Ferreira, J.M., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Editora Escolar, Lisboa.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.
- Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). *Occupational choice: an*



- approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.
- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Grahovac, J., & Miller, D. J. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1192–1212. <https://doi.org/10.1002/smj.778>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management (4ª ed)*. California: SAGE publications.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889–902. <https://doi.org/10.1002/smj.356>
- Katzell, R. A., & Thompson, E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), 144–153.
- Lejeune, C., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2018). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace - Theory, Research and Application*. California: Sage Publications.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2002). *A Guerra pelo Talento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development (6th edition)*. New York City: McGraw- Hill.
- Porter, L., Bigley, G., R., & Steers, R. (2003). *Motivation and work behavior*. New York City: McGraw-Hill/Irwin.
- Quality Assurance Agency. (2010). Guidelines for Higher Education Providers on Effective Practice in Examining and Assessing in Welsh within Wales.
- Retrieved from <https://www.qaa.ac.uk/docs/qaa/about-us/guidelines-for-higher-education->

providers-on-effective-practice-in-examining-and-assessing-in-welsh-within-wales.pdf?sfvrsn=a255c981\_6

- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9ª Edição. São Paulo: Pretince Hall.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. (3ª Edição). Lisboa: Escolar.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54- 67.
- Salanova, M., & Schaufeli W. B. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza.
- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R.C. (2006). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171-178.
- Stewart, T.A. (2005). *A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da Motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tiedeman, D. V., & O'hara, R. P. (1967). Career Development: Choice and Adjustment. Differentiation and Integration in Career Development. *Psychology in the Schools*, 4(1), 93–94. [https://doi.org/10.1002/15206807\(196701\)4:1<93::AIDPITS2310040128>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/15206807(196701)4:1<93::AIDPITS2310040128>3.0.CO;2-S).
- Veloso, E.F.R., Dutra, J.S., & Nakata, L.E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *Revista de Gestão*, 23(2), 88-98.

## Anexos

Figura 5.

### Quadro Flash.

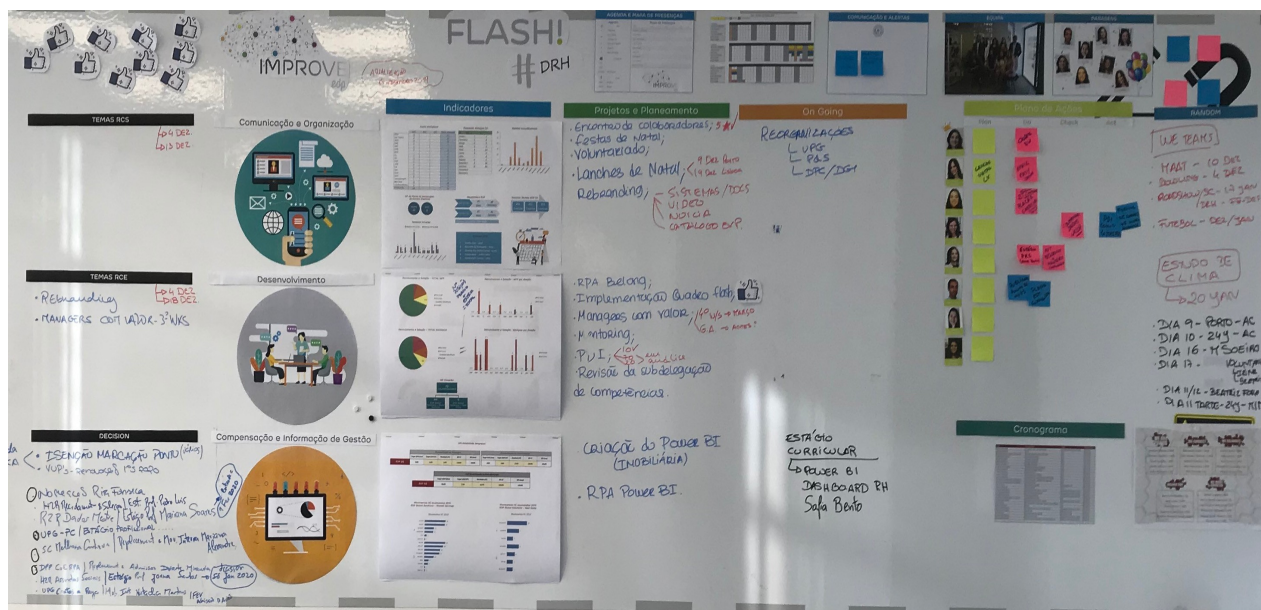


Figura 6.

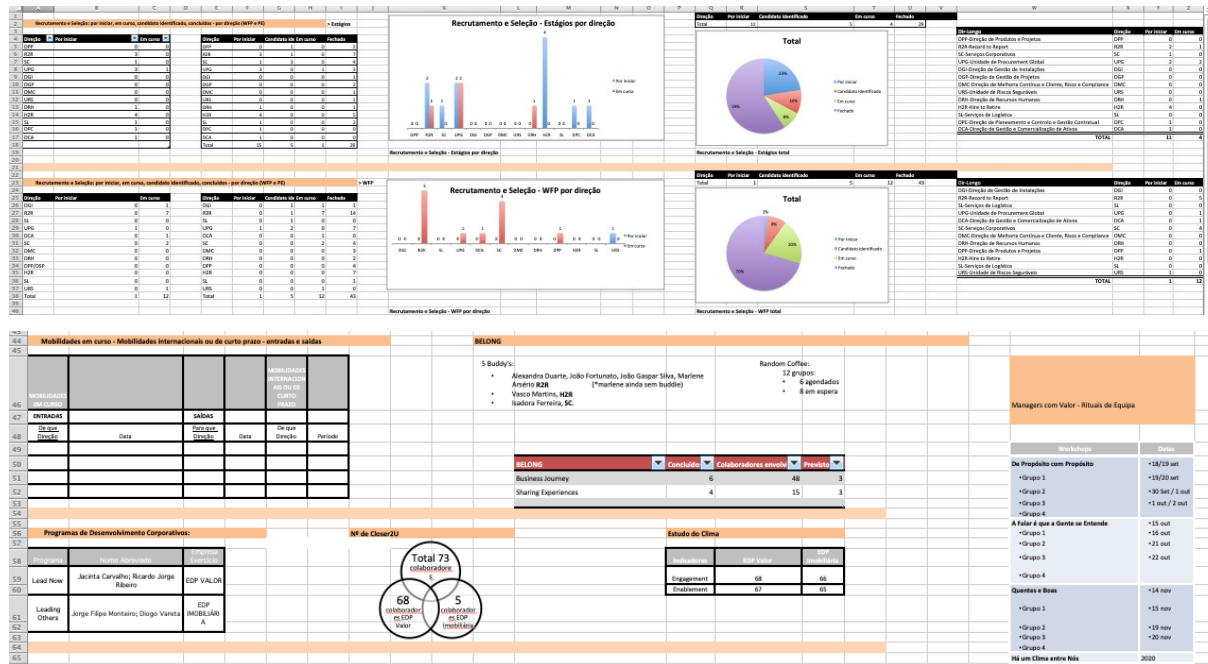
### Indicadores de Desenvolvimento de RH

1	<b>Processos</b>		
2	Recrutamento e Seleção: por iniciar, em curso, candidato identificado, concluídos - por direção (WFP e PE)		
3	Mobilidades em curso: entradas e saídas (para colocar datas de movimentação)/ mob curto prazo (nacionais e inter)		
4			
5	Gestão da Formação (tipologias de formação)		
6	> Formação: execução do orçamento	(Print PBI - Maria Inês)	
7	Revisão Onboarding - BELONG: fases (quantificadas, incluindo as sessões de acolhimento)		
8	> Colocar espaço para as previsões de novas entradas (no welcome & flirting)		
9			
10	Programas de Desenvolvimento Corporativos:		
11	> Energizing / Lead Now / Leading Others / Young Professional Program / Insight Board		
12			
13			
14			
15	<b>Projetos</b>		
16	Key People		
17	Closer2u	Título	
18	Estudo de Clima		
19	Managers Com Valor - Rituais de Equipa		
20	We Teams		
21	Mentoring	Cronograma de atividades (print)	
22	RGPD	Título	
23	Grow	Título	
24			
25			
26			
27	<b>Radar</b>		
28	Temas RCS	Título	
29	Temas RCE	Título	
30	Temas Decision	Título	
31			
32	Calendários Processos RH	PEX	

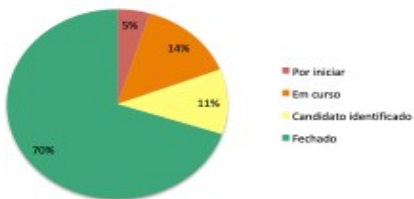
Fonte. Excel de trabalho

Figura 7, 8 e 9.

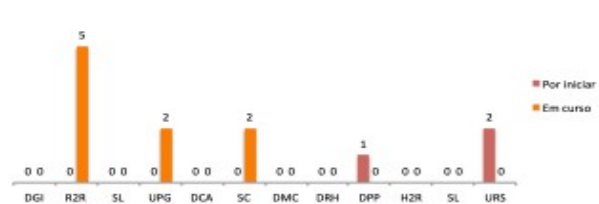
Indicadores de Desenvolvimento de RH



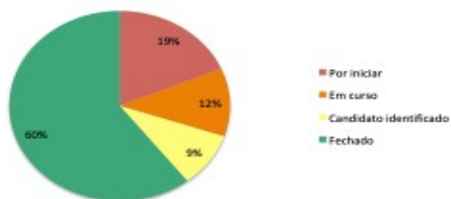
Recrutamento e Seleção - TOTAL WFP



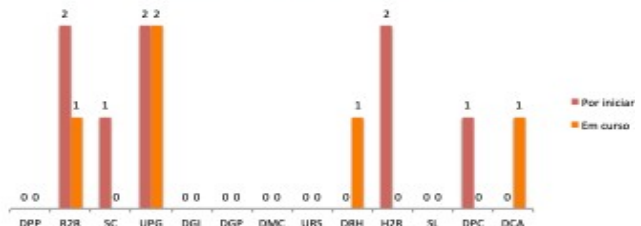
Recrutamento e Seleção - WFP por direção



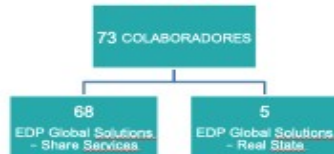
Recrutamento e Seleção - TOTAL ESTÁGIOS



Recrutamento e Seleção - Estágios por direção

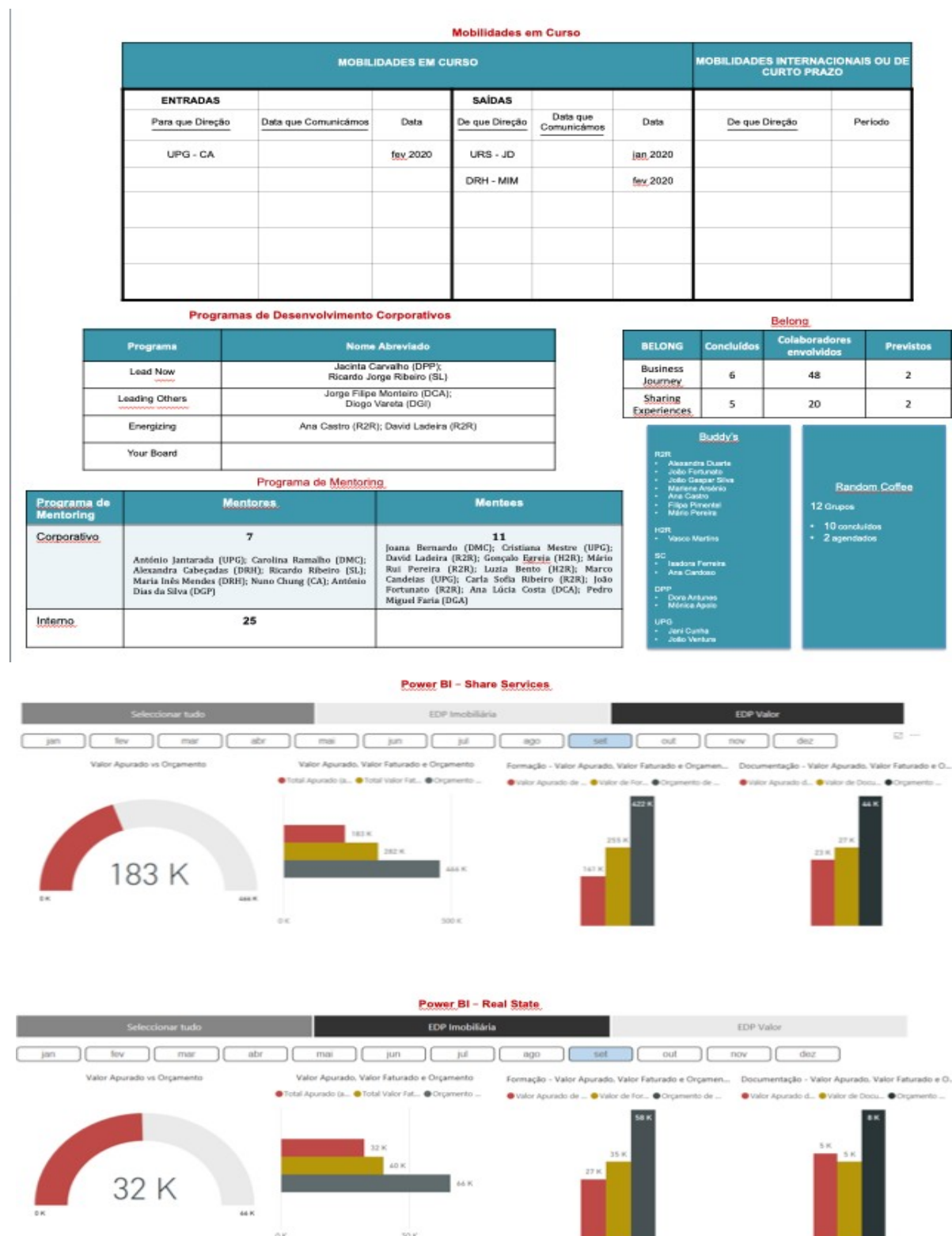


Nº Closser2U



Fonte. Excel de trabalho

Figura 10 e 11.

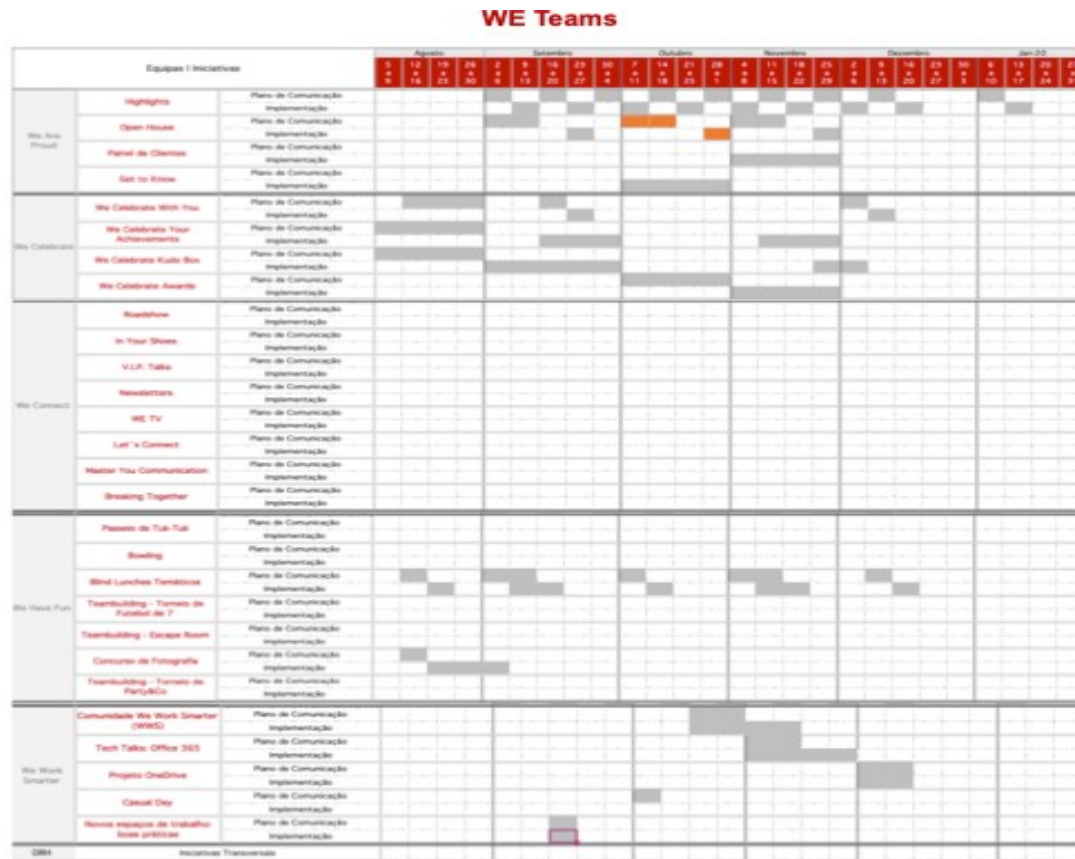
*Indicadores de Desenvolvimento de RH*

Fonte. Excel de trabalho



Figura 12.

### Indicadores de Desenvolvimento de RH



Fonte. Excel de trabalho

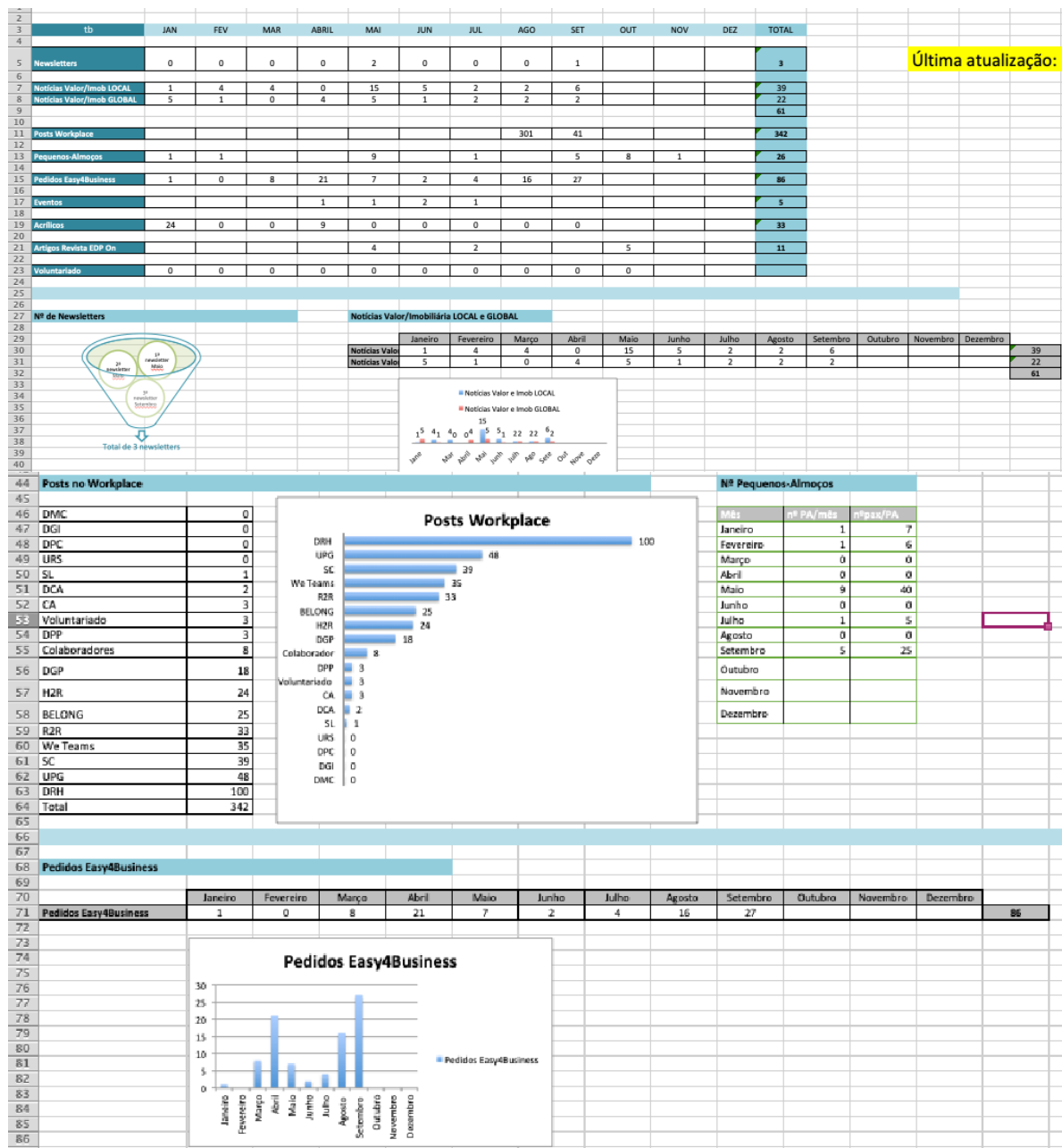
Figura 13.

## Indicadores de Comunicação e Organização

1	Indicadores						
2							
3	Newsletters						
4	Notícias Valor e Imobiliária LOCAL	Por direção, mês, acumulado					
5	Notícias Valor e Imobiliária GLOBAL						
6	Posts no Workplace						
7	Pequenos-Almoços	Nº PA/mês e quantas pax					
8	Pedidos Easy4Business						
9	Eventos	Family Day, Happy Hour, Concur, Reunião de Managers, Sharing Our Performance					
10	Acrílicos	Placas de homenagem de carreira					
11	Artigos Revista EDP On						
12	Voluntariado						

Fonte. Excel de trabalho

Figura 14 e 15.

*Indicadores de Comunicação e Organização*

Fonte. Excel de trabalho

Figura 16.

*Indicadores de Comunicação e Organização*

Fonte. Excel de trabalho

Figura 17.

*Indicadores de Compensação e Informação de Gestão*

1	Processos			
2	Perform (Avaliação de Desempenho)			
3	Amplify (Avaliação de Competências)			
4	Controlo de Headcount (gráfico de acompanhamento mensal dos números)			Powe BI

Fonte. Excel de trabalho



Figura 18 e 19.

## Indicadores de Compensação e Informação de Gestão

EOP Global Services - Sítios Serviços					Headcount no final de ...
Sigla	Direção	Data/19 (Final)	Data/19 (Est. Final)	Data/20 (Fim. 19)	Movimento a ocorrer de Out.19 até Dez.2019
CA	Conselho de Administração	2	2	2	
RCA	Aquilo CA	2	3	3	+1 entrada sobre DFF - 1 Codi-valor
EPC	Serviço de Manutenção Corretiva e Preventiva	8	7	7	-1 saída Ana Paula Azeiteiro para EPPH ES
EDM	Direção de Recursos Humanos	5	7	6	+1 entrada da substituta da Ana Paula Medeiros
EMC	Direção de Monitoria Contínua, Risco e Compliance	5	6	6	-1 saída de Maria Tereza (RMCTC na BDR)
ENP	Direção de Produtos e Projetos	13	14	16	+1 entrada da substituta Pedro Maria Mendonça
					-3 saídas Ana Cristina Bessa (RM para ENP) +1 Entrada WFPZ0020/PWMA - Talma Ivete Rubin; Tânia Cardoso   Nota: Estão sendo WFPZ0020/PWMA - Subst. Daniel Lemos (RM ENP) em concordância com 2019 +1 Entrada WFPZ0020/PWMA - Agostinho Cavalcanti - Nota: São dois Alunos +1 Entrada WFPZ0020/PWMA - Agostinho Cavalcanti - Nota: São dois Alunos +2 Entrada WFPZ0020/PWMA - Agostinho Cavalcanti - Nota: São dois Alunos +2 Entrada WFPZ0020/PWMA - Substituta da Ana Paula Freire WFPZ0020/PWMA (Substituta Ana Isabel Raposo)
RIZ	Record to Report	91	79	83	83
LRS	Unidade de Riscos Seguros	6	6	6	7
HGR	Núcleo de Riscos	58	46	46	42
					Nota: Fim de 2019 com -1 devido à entrada substituta de Patricia Silva em 2019. Nota: Fim de 2019 com +1 devido à entrada Catarina Vilela (RM de SC)
LPQ	Unidade de Procurement Global	70	63	66	66
					+1 entrada para Carlos e Pagar (neto) +1 saída Ana Raquel Trindade RM para EPPH ES - saída +1 entrada/movimento v/ entrada para Antoniana Cristina Jordenilson (Ana Raquel Trindade) - neto +1 entrada sobre substituta Tracy Teodoro - movimento Isadora Pinheiro Isaac (MORE para substitui o Ana Pinheiro Jacobi)
MC	Serviços Corporativos	57	50	51	51
					Nota: Fim de 2019 com +1 devido à saída de Carlos Camarozzi para 2019 e substituída por 2019. -1 Fim CTC do Nelo grande Brasil - saída -1 Fim CTC do Carlos Henrique Santos - saída +1 entrada substituta Diego Pinheiro (BDR) +1 entrada substituta Isabela Pinheiro (BDR) +1 entrada CTC para substit. Ana Maria Mendes - total +1 entrada/carta Carolina Antunes para GP substitui a Ana Carolina Nota: Fim de 2019 com -1 devido à entrada saída de Carolina Antunes (Saída para GEP)
SL	Serviços de Logística	29	34	35	34
					+1 Entrada CTC da substituta de Rafael Picini (Jornal Maternidade)
TOTAL		845	807	828	828

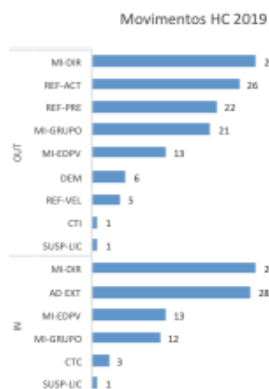
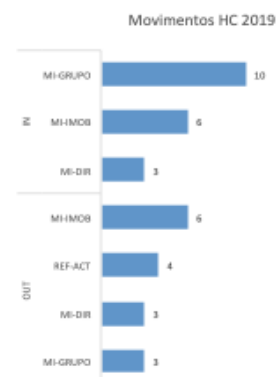
EDP Global Services - Real State					Movimentos a ocorrer de Jan/19 até Dez/2019	
Sigla	Descrição	Dez/18 (Rend.)	Out/19 (Rend.)	Dez/19 (Rend. 19)	Dez/20 (Rend. 19)	
CA	Canal de Administração	1	1	1	1	
ACA	Agência Administrativa CA	1	1	1	1	
DPC	Direção de Plan. e Cont. e Gestão Contratual	8	8	8	8	
DCA	Direção de Gestão e Comercialização de Ativos	12	13	12	13	-1 saída Susana Pimenta Sousa (MI para EDP+UG) +1 entrada substituto da Susana Pimenta Sousa -2 saída de Nelmira Carneiro (MI para EDP SE) Nota: Terminar 2019 com -1 saída extra da Nelmira Carneiro -1 saída de Sofia Silveira - Fun. C.T. (Previdência Org. 19) +1: Entrada de Sofia Silveira para GP (Juntas)
DGP	Direção de Gestão de Projetos	17	15	15	16	Nota: Terminar 2019 com -1 Explicação: 1 saída extra de MF Eduardo Figueiredo, Francisco Loureiro e Ricardo Resurreição; +2 entradas extras M. Fátima Cortesão e Sofia Silveira.
						+1: Entrada Subst. Joaquim Cavaleiro (WFF2020) +1: Entrada para M. Continus (Subst. Vanessa Silva - MI p/ EDP) no vaga DPC - WFF2018
DGI	Direção de Gestão de Instalações	26	30	31	30	-1 Saída Joaquim Cavaleiro (Previdência - Ref. Imóvel) Nota: Terminar 2020 com +1 Explicação: +2 entradas extras   Ricardo Resurreição (MI de DG) e posição melhoria contínua (posição em da DGPE); -1 saída extra da M.F.I. Cortesão (MI para DGP)
TOTAL		65	66	66	69	

**KPI Mobilidade (empresa)**

	Movimentação de colaboradores com função de chefia					Movimentação de colaboradores sem função de chefia				
	Target 2019 (Ano)	Target 2019 (T1)	Resultado (T1)	KPI T1	KPI Anual	Target 2019 (Ano)	Target 2019 (T1)	Resultado (T1)	KPI T1	KPI Anual
EDP V + EDP Inob	8,0%	6,0%	9,8%	120,0%	120,0%	8,0%	6,0%	29,3%	120,0%	120,0%

	% HC QS com Formação em Áreas Digitais/Agile				
	Target 2019 (Ano)	Target 2019 (3T)	Resultado (3T)	KPI 3T	KPI Anual
EDP V + EDP Imob	10,0%	7,5%	14,7%	120,0%	120,0%

**Movimentos HC acumulados 2019**  
**EDP Global Solutions - Share Services**

Movimentos HC acumulados 2019  
EDP Global Solutions – Real State

Fonte. Excel de trabalho

Figura 20 e 21.

*Reunião Flash*

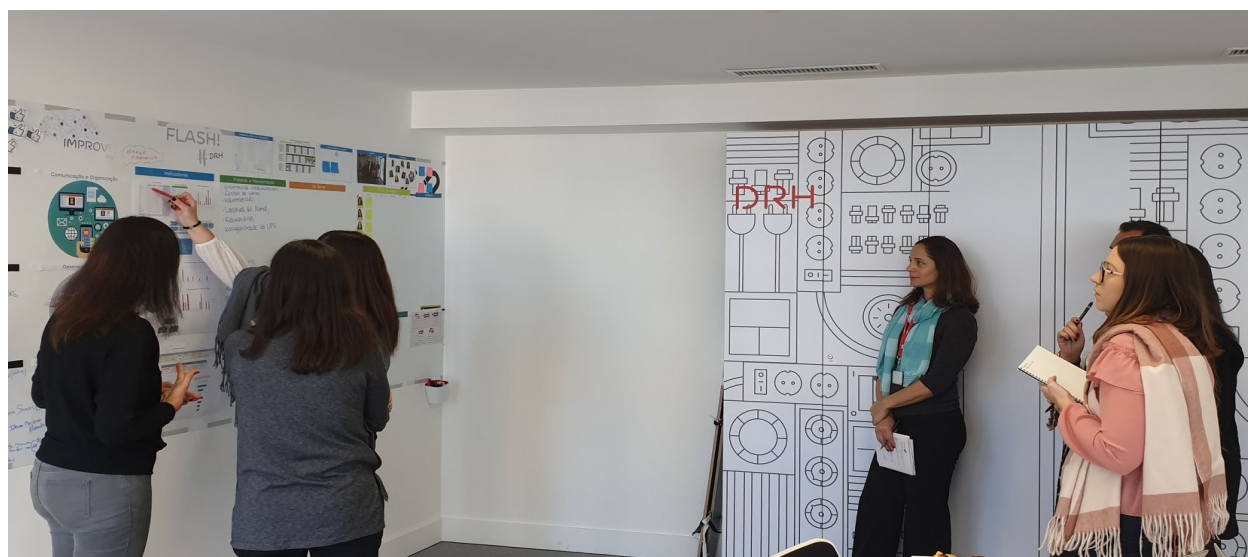


Figura 22, 23 e 24.

*Ação de Voluntariado*

